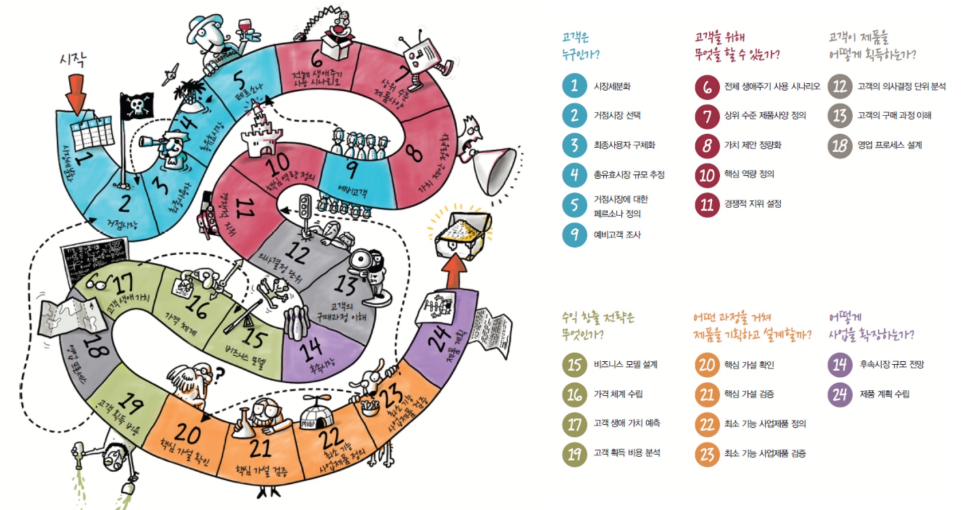


벤처창업 (START-UP)

Week 7: 스타트업 바이블 Step 20, 21, 22, 23 ; 어떤 과정을 거쳐 제품을 기획하고 설계할까?

Hansoo Kim, Ph.D
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

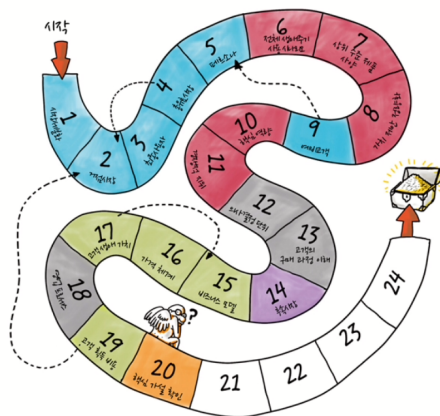
6가지 테마와 24단계 창업 프로그램



STEP 20

성공을 위한 핵심 가설을 확인하라

Identify Key Assumptions



20단계 과제

- 아직 검증하지 않은 가설이 있는지 확인한다.
- 중요도 순서에 따라 상위 다섯 개 또는 상위 열 개의 가설을 정한다.



모든 것이 완벽하고 잘 풀릴 것 같은 예감이 들어도 현실 세계에 뛰어들기 전에 한 걸음 물러나 현명하고 신중한 태도로 다시 고민하라.
사업에서 성공하기 위해 반드시 충족시켜야 하는 핵심 가설은 무엇인가?

핵심 가설에 대한 확인

- 지금까지 한 일들...
 - 고객이 누구인가?
 - 어떤 가치를 제공할 것인가?
 - 어떤 과정을 거쳐 구매에 이르는가?
 - 고객을 획득하는데 드는 비용이 얼마인가? 고객에게 얻는 가치는 얼마나 되는가?
- 앞으로 할 일들...
 - 시장조사와 논리적 분석을 통해 가설을 세우고, 이에 대한 답을 찾는 일!
 - 핵심 가설 검증을 통해 타당성과 현실성을 확보

핵심 가설을 확인하는 방법

- 시장조사 자료를 통해 내린 논리적인 결론들을 나열해 보자
 - 페르소나의 구매 기준 우선순위는 정확한가?
 - 구매시점에 고객은 가치 제안에 매력을 느낄까?
 - 고객이 시간과 노력을 들여 당신의 제품을 그들의 작업 절차에 통합할 의향이 있을까?
- 매출총이익에 대한 가설
 - 비용예측은 정확한가?
 - 자재명세서를 살펴 중요한 비용항목을 다시금 검토
- 예비고객, 의사결정단위와 관련된 가설
 - 예비고객 중 등대고객이 있는가? 린치핀 (Linchpin, 핵심축, 구심점) 역할을 하는 고객이 잘 파악되었는가? 등대고객과 린치핀 고객은 제품에 관심이 있는가?

사례) 아프리카 전통 예술을 전 세계로, 사사, SASA

- 사업 아이이어 : 휴대전화를 플랫폼으로 아프리카 여성이 창작한 공예품을 세계 각지에 소개 및 판매해 그들의 권리 신장에 기여하려는 사회적 벤처기업
- 상황: 자금의 부족으로 실행에 앞서, 핵심 가설을 세우고 이를 철저하게 검증
 - 판매자는 아프리카 공예가, 구매자는 세계 각국으로 구성된 양면시장 (특히 거점 시장은 미국)으로 판다. 이에 대해 다음과 같은 가설을 세움

<도표 20-1> 사사의 판매자 가설

판매자 가설

1. 아프리카의 여성 공예가는 경제적인 독립을 원한다.
2. 사사의 플랫폼이 상품성과 사업성을 판단하는 기회를 제공한다.
3. 사사를 이용하면 상당한 수익을 올릴 수 있다.
4. 사사의 기술과 서비스는 신뢰할 만한 수준이다.
5. 기존의 작업 환경을 그대로 활용할 수 있고 수요 증가 및 확장이 가능하다.
6. 노천시장 등에서 거래하는 것보다 수익률이 훨씬 높다.
7. 카메라 기능을 갖춘 저가의 휴대전화를 구입할 여유는 있다.
8. 휴대전화로 짧은 문자메시지를 보낼 수 있다.
9. 사진이나 동영상 첨부가 가능한 멀티미디어 메시지 기능도 쉽게 배울 것이다.

sasa 고객—판매자의 가설

<도표 20-2> 사사의 구매자 가설

인터넷 구매자의 가설

1. 소비자는 수공예품의 가치를 잘 알고 좋아하는 사람들이다.
2. 소비자는 창작자와 창작 과정을 궁금해 한다.
3. 세계 각지의 소비자는 사사의 기술과 서비스를 신뢰할 것이다.
4. 사사의 플랫폼은 가장 좋은 대안이다.
5. 구매 고객은 다시 사사를 방문한다.
6. 아프리카에서 작품이 도착하기까지 걸리는 3주 동안 기대에 부른다.
7. 장신구를 파는 것부터 시작하면 사사에 큰 이익이 남는다.
8. 고객 획득에 필요한 설비나 규정 등에 새로운 것은 없으며 수요와 함께 확장된다.

sasa 고객—인터넷 구매자의 가설

SUMMARY

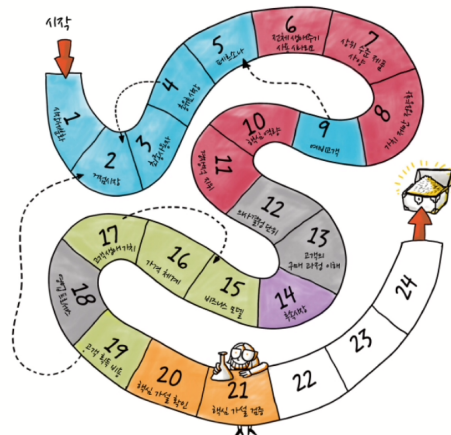
핵심 가설 확인은 1차 시장조사의 타당성을 검증하는 다음 단계의 준비 과정이다. 고객의 실제 행동을 검증하는 실험이 가능하도록 핵심 가설을 분류하고 쪼개 하나의 구체적인 아이디어로 정의하는 것이 핵심이다. 실험을 설계하는 방법을 걱정하는 것은 아직 이르다. 가설을 확인하고 분류하는 데 집중하자.

만약 테스트 과정의 어려움을 예상하고 핵심 가설을 슬쩍 숨기면 사업의 건전성에 영향을 미치는 주요 변수를 빠뜨리는 위험한 결과를 낳을 것이다.

STEP 21

가설 검증을 통해 위험 요소를 줄여라

Test Key Assumptions



21단계 과제

- 핵심 가설의 채택 또는 기각을 결정할 수 있는 실험을 설계한다.
- 가설을 실험적으로 검증해 창업의 위험 요소를 신속하고 효율적으로 줄여 나간다.



핵심 가설을 한꺼번에 엮어놓고 잘 들어맞는지 판단하기 전에 과학적 접근 방법으로 하나하나 개별적으로 테스트하자.

가설 테스트 시작

- 핵심가설을 확인 후 => 검증
 - 예) 비용추정을 검증하고 싶다면 => 공급자에게 비공식적으로 견적 요청을 보내 비교해 보면 된다. 어느 부분에서 잘못 추정했는지 가능한 한 빨리 알아내야 한다.
- 등대고객이나 핵심고객의 관심 정도를 확인 하려면 다음을 확인해 본다.
 - 대금선불완납 (최고)
 - 착수금 지불 (성공)
 - 의향서 (LOI) 작성 (양호)
 - 시범 도입 동의 (편찮음)
 - 제시하는 조건을 충족시키면 구매 의사 있음 (확신하기 어려우나 나쁘지 않음)
- 고객과 직접 만날 계획이라면, 경험이 풍부한 제 3자를 통해 고객의 진심을 판단하는 것이 중요함.

사례) 가설1, 25~34세 스마트폰 사용자는 날씨 정보 앱을 참고해 무엇을 입을지 결정한다.

- 어떻게 검증할 것인가?
 - 분석: 두가지 가설
 - 스마트폰 사용자는 스마트폰을 이용해 기상예보를 확인한다.
 - 스마트폰의 날씨정보를 참고해 의상을 결정한다.
 - 방법
 - 목표고객에 접근, 스마트폰에 날씨 정보 앱이 설치되어 있는지, 얼마나 사용하는지 확인 => 응답자가 90% 였다면, 이 가설은 채택할 수 있다.
 - 이와 더불어, 시장동향 보고서등을 찾아서, 날씨앱이 가장 있기 있는 스마트폰 앱을 확인함
 - 두번째 가설 검증 : 한 그룹에서는 날씨앱을 활용한다 30%, 다른 그룹은 70% 이상 => 이유 분석 결과, 남/녀 대상에 대한 차이가 있음을 발견! => 시장 세분화가 이루어 지지 않았음을 검증하게 됨. => 이후 시장 세분화를 거쳐 다시 검증한 결과 가설이 맞음을 확인함!

가설2) 25~35세 “네오히피”는 스마트폰으로 식료품을 쇼핑한다

- 상황 : 홀푸드마켓 (미국 유기농 식품매장)에서 유기농 식료품을 구입하는 젊은 층에게 모바일 쇼핑 도우미 서비스 제공을 기획
 - 이를 기획한 팀은 이미 스마트 폰에 익숙함. 이에 고객도 그럴 것이라고 당연하게 생각함
- 방법 : 홀푸드마켓을 찾아가 목표고객의 특징을 갖춘 고객을 찾아 관찰 => 놀랍게도 스마트폰을 이용하는 사람이 한 사람도 없었다.
 - 다른 매장도 확인하여 재 검증 (동일한 결과)
 - 이유) 아이폰이 도입초기=> 쇼핑방식까지는 바뀌지 않음. 시기상조라는 결과!
- 대책
 - 쇼핑 서비스앱이 아닌 다른 앱과 다른 목표고객을 선정

가설3) 페이스북을 통한 여론조사가 전통적인 전화조사보다 더 정확하다.

- 상황
 - 휴대전화 보급율 증대, 일반전화 해지 증가 => 여론조사의 신뢰성에 문제를 일으킴
 - 자동다이얼링 시스템을 이용한 휴대전화 가입자와의 접촉을 금지하는 법 발효 => 휴대전화 여론조사를 위해 일일이 번호를 눌러야 함 => 비용증대 => 일반전화 조사가 주를 이룸 => 사용자 선정 왜곡현상이 발생됨.
- Facebook, SNS 를 활용한 여론조사가 전통적 방법 보다 더 효과적이다.
 - 특정지역에만 노출되는 광고를 통해, 클릭한 방문자의 정보를 알수 있는 페이스북 광고가 더 효과적인 방법일 것이라 가정
- 실험 : 야간에 100달러 짜리 페이스북 광고 집행
 - 클릭률이 예비 선거 결과에 일치하지 않음. => 이유를 분석 => 50달러를 지불하고 헤드라인을 바꾼 후 다른 광고를 실험.
 - 결과, 10만 달러 경비의 여론조사 결과와 유사함을 검증하게 됨. => 페이스북을 통한 포커스 그룹 조사의 유효성 확인 (새로운 시장 개척)

가설4) 영감 “INSPIRED”을 불러 일으키는 주제가 주어지면 사람들은 글을 쓰려고 한다.

<도표 21-2> 인스피어드 커피 트럭



■ 상황

- 이동용 음식 판매 차량과 커피 수요증가라는 시장 트렌드를 결합해 캠퍼스 근처에서 “맛있는” 커피트럭을 운영해 보겠다는 계획
- 모객 (고객모집)을 위한 전략으로... 차량에 칠판을 설치하고, 문장의 주제를 제시하면, 그것에 글을 쓰려는 사람들이 모여 들 것으로 예상

■ 방법

- 목표 고객들이 많은 곳 (MIT 스테이타 센터) 복도에 “나를 미소 짓게 만드는 것은..... (오전 8시) 칠판에 적어둠



오전 8시



정오 12시



오전 8시



정오 12시

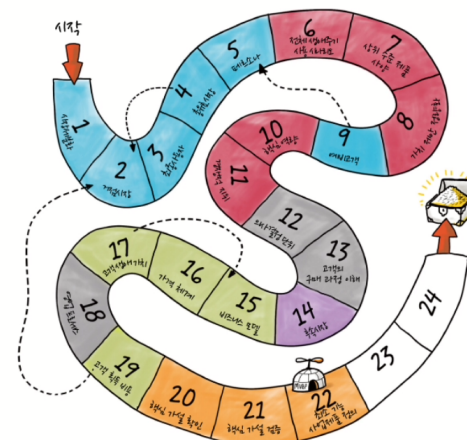
SUMMARY

비용 추정, 등대고객의 관심도 등을 비롯한 핵심 가설 검증은 지금까지 걸어 온 길의 근간이던 시장조사 결과를 뒷받침하고 보완하는 역할을 한다. 이제 시장조사와 실험 결과를 바탕으로 제품을 설계해 고객에게 파는 일만 남았다.

STEP 22

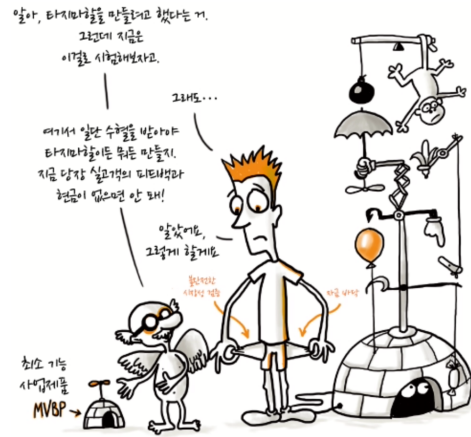
최소 기능을 갖춘 제품을 만들라

Define the Minimum Viable Business Product(MVBP)



22단계 과제

- 고객의 지불 의사에 부합하는 최소 요건 제품을 정의하고 가설을 모두 통합한 시스템 테스트를 진행한다.



만족스러운 제품이 나올 것 같은 좋은 예감이 들지만 안심하기엔 아직 이른다.

이제 우리는 루비콘 강을 건너 제품을 출시한다.

이 순간 허용되는 무기는 기능을 최대한 단순화해 리스크를 극소화한 최소 요건 제품이며 가설 검증은 계속된다.

최소기능사업제품 개발과 테스트

- 최소기능사업제품 (The Minimum Viable Business Product, MVBP)
 - 가장 중요한 핵심가설만 충족시키는 제품으로
 - 고객의 지불 의사를 전제로 한다.

최소기능사업제품의 세가지 조건

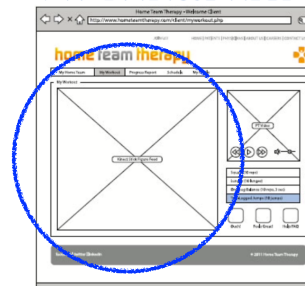
- 조건 1 : 고객이 제품을 사용해 가치를 얻는다.
- 조건 2 : 고객이 제품에 돈을 지불한다
- 조건 3 : 제품이 고객 피드백 순환고리를 유도할 만한 충분조건을 갖추고 있고, 피드백을 토대로 제품의 점진적인 개선이 이뤄지는 과정이 반복된다.
- 최소기능사업제품은 단순성(Simplicity)과 충분성(Sufficiency) 사이에서 균형을 유지해야 한다.
- 핵심가설을 나열해 가장 중요한 가설만 선택하고 가급적 고객이 쉽고 편리하게 사용할 수 있는 제품을 만들어라. 그리고 고객이 구매하는지 확인하라!

사례) 자가 운동치료, 홈팀 테라피

- MS의 동작인식 센서인 키넥트(kinect)를 활용하여, 물리치료가 필요한 환자가 스스로 프로그램에 따라 정확히 운동하는지 확인하여, 물리치료사와 의사의 피드백을 받는 자가운동치료의 가능성 예감.

최소기능사업제품 설계 과정

<도표 22-1> 키넥트 인식 화면이 중앙을 차지한 홈팀 테라피의 화면



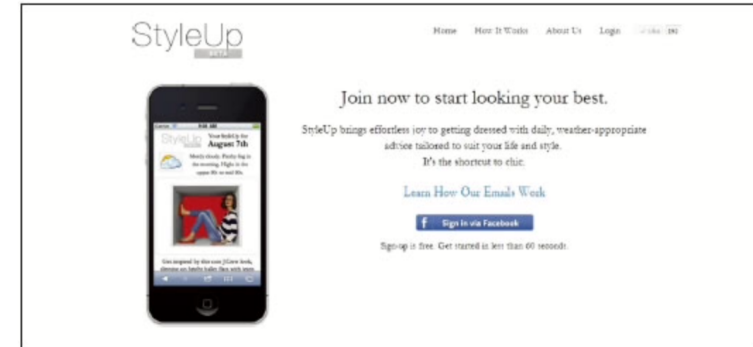
<도표 22-2> 운동치료 동영상상이 중앙을 차지하는 홈팀 테라피의 화면



사례) 맞춤형 패션 정보, 스타일 업

- 패션잡지 에디터였던 캔달,
 - 여성들이 600쪽 잡지 보다는, 간단명료하게 요약한, 맞춤형 의상 코디 정보를 원한다고 가정
 - 테스트 삼아서 지인들을 중심으로 메일을 보냄.
 - 메일 수신자의 증가
 - 수신자 중에는 아침 일찍 메일을 수신하거나 전날 확인후, 다음날 옷을 준비, 혹은 추천 의상에 대한 옷 구매를 희망 하는 상황을 검증. 메일이 다른 사람에게도 전달되는 현상 확인
- 메일 외에 다른 방법이 없을까?
 - 메일로 확인된 고객의 니즈에 대해, 최소기능 사업제품 앱을 개발함
 - 날씨와 스타일에 따라 사진을 분류하는 시스템
 - 일 단위 메일 발송 시스템
 - 목표고객 (바쁜 전문직 여성)이 많고 싶어하는 아름다운 여성들의 사진 DB 구축
 - 사용자들의 서비스 사용 실태, 몰입도 등을 분석하는 툴 제공

<도표 22-4> 스타일업 회원 가입 페이지



그들은 사진의 옷을 클릭하면 쇼핑몰로 바로 이동하는 기능을 넣어 2차 고객이 얻는 가치와 1차 고객의 접근권에 대한 지불 의사도 테스트했다.

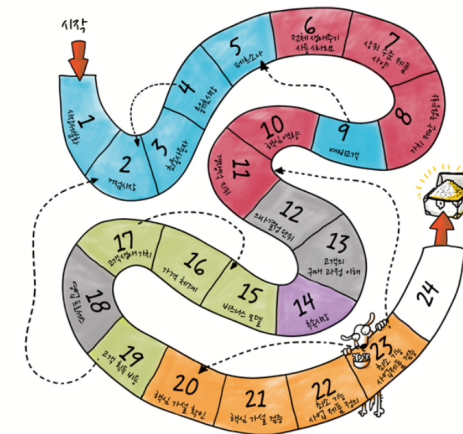
SUMMARY

이전 단계에서 사업의 개별 요소를 검증했던 것과 달리 최소 기능 사업제품(MVBP)의 정의는 고객에게 실제로 가치를 제공하는 제품을 통합적으로 검증하는 일이다. 실제 고객의 피드백이 본격적으로 시작되는 이 단계는 일종의 시스템 테스트다. 앞으로 남은 과제는 지속적인 제품 개선이다.

STEP 23

목표고객에게 제품을 테스트하라

Show That "The Dogs Will Eat the Dog Food"



23단계 과제

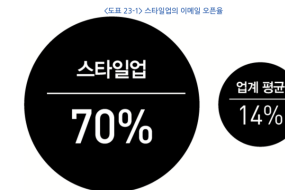
- 고객이 최소 기능 산업제품에 돈을 지불할 것이라는 주장을 정량적인 지표로 뒷받침한다.
- 최소 기능 사업제품에 대한 고객의 입소문 정도를 측정하는 양식을 만든다.



시장에 출시한 제품을 고객이 선택하고 있다는 증거를 제시하자.
장밋빛 청사진은 접어두어라. 객관적인 데이터가 필요하다.

사례) 스타일업의 고객반응과 지불의사측정

- 스타일업 : 패션의 정보를 제공해 주는 웹사이트
- 최소요건을 갖춘 제품으로 목표고객의 관심과 채택을 확인
 - 여성들이 흥미를 느껴 친구들에게 회원으로 가입하자고 권유하는 반응을 기대
 - 꾸준한 관심과 회원 증가는 사업기회를 검증하는 주요변수
 - 측정가능한 두가지 지표
 - 이메일 오픈율
 - 클릭률 - 사진 옷을 클릭하여 쇼핑물로 들어갈 때, 2차 고객으로 부터 수익발생



스라이브하이프 고객 반응과 지불 의사 측정

- 스라이브하이프 : 열정적인 중소기업을 위한 마케팅 플랫폼
- 최소기능사업제품으로 테스트 고객을 모집해 피드백을 받는다는 조건으로 무료 서비스 제공
 - 고객이 주로 사용하는 기능과 추가 요구사항에 대한 방대한 자료 획득
 - 그러나 무료로 제공되었기 때문에, 누가 돈을 지불할 것인지 증명하기 어려움
 - 무료 사용 (30일) 이후에 유료회원으로 전환할 것인지 선택권 부여
 - 74%의 유료사용전환
 - 이를 통해 제품의 가치와 지불의사에 대한 확실한 증거를 수집할 수 있었다.

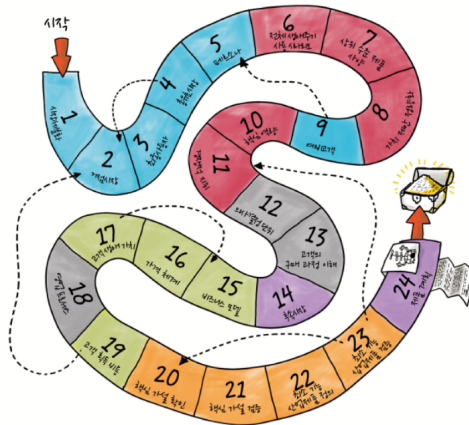
SUMMARY

고객이 실제로 최소 기능 사업제품을 사용하고 돈을 지불하는지 확인하자. 실제 사용 여부와 관심도를 판단할 수 있는 데이터를 수집하라. 고객 또는 고객과 관련된 사람의 지불 의사와 추천 의향도 판단해야 한다. 장기간에 걸쳐 데이터를 수집한 후 변화 추이를 분석하고 원인 변수를 이해하자. 항상 지적 정직성(intellectual honesty)을 유지하라. 추상적인 논리에 의존하지 말고 현실 세계의 데이터를 근거로 삼아야 한다.

STEP 24

제품의 성장 전략을 수립하라

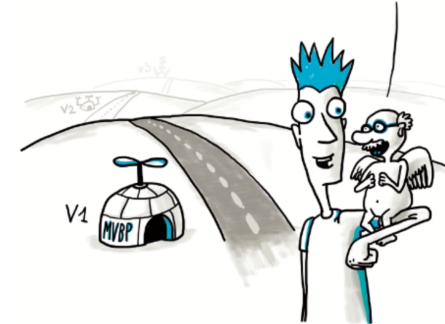
Develop a Product Plan



24단계 과제

- 최소 기능 사업제품을 넘어 어떤 기능으로 거점시장을 공략할 것인지 결정한다.
- 거점시장 정복 이후 진출할 인접시장을 선택하고 제품 수정 전략을 수립한다.

비록 최소 기능을 갖춘 제품으로 출발하지만
미세하게도 지금 계획해야 할지,
물론 상황은 변하겠지만,
하지만 우리가 지금 있는 곳은
간단한 체커 게임이 아니라
몇 수 앞을 내다봐야 하는 체스판 위야.
이것이 바로 유연한 계획의 필요 이유지!

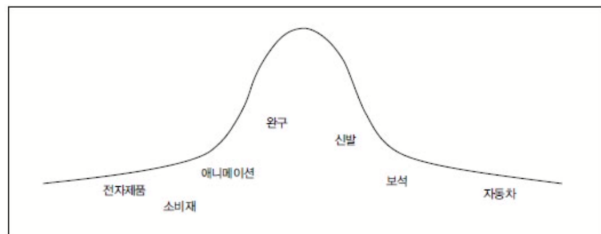


후속시장 규모를 다시 검토할 시기다.
그리고 제품이 더 이상 갈 곳 없는 외딴 섬이 되지 않도록 제품 계획을 수립하자.

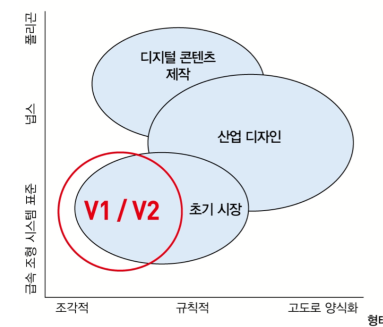
제품성장전략 수립

- 최소기능사업제품 (MVBP) => 보류한 전체 기능을 다시금 고려!
- 거점 시장에서 인접 시장으로의 확대
- 사례) 센스에어블 테크놀로지스

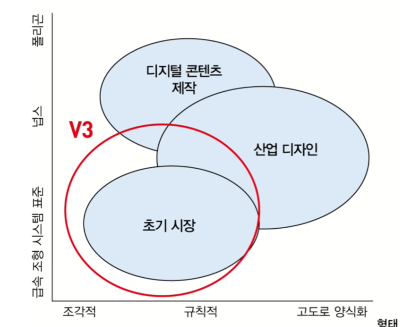
<도표 24-1> 센스에어블의 제품 계획 버전 1



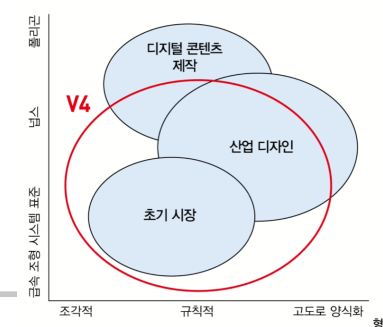
파일 형식



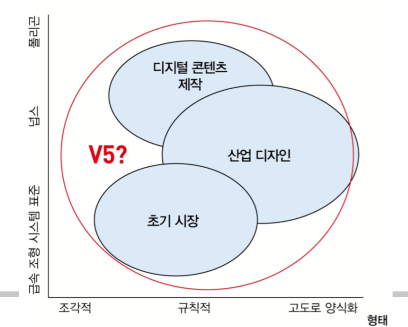
파일 형식



파일 형식



파일 형식



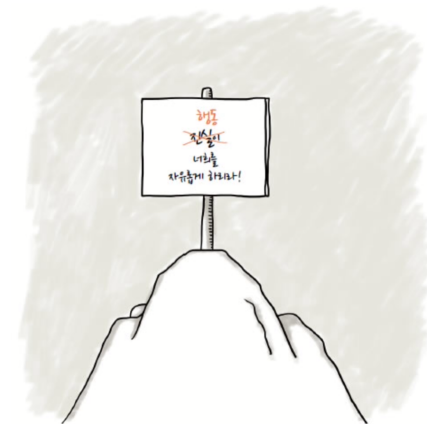
SUMMARY

제품 계획의 수립은 총유효시장의 범위를 넓혀 시장 규모를 예측하고 준비하는 과정이다. 출발점에 불과한 거점시장에 너무 깊이 빠지지 말고, 더 높은 곳을 바라보며 앞날을 미리 생각하자. 계속 확장해야 한다. 우리는 계획을 통해 제품 개발과 조직화의 관점에서 장기적인 시각을 유지할 수 있다. 그렇다고 너무 많은 시간을 투자할 필요는 없다. 지금은 고객이 제품을 선택하게 하는 일이 더 중요하다. 그렇지 않으면 인접시장에 진출하기도 전에 자원이 바닥난다. 거점시장을 경험한 후 계획을 수정할 수도 있지만 무계획은 자신만의 체계적인 방법과 노력이 아니라 행운의 여신에게 운명을 맡기겠다는 의미다.

24단계와 그 이후

Postlude: A Business is More than 24 Steps

- 기업 문화 구축
- 창업 팀 구성
- 조직 구조 설계와 인사관리
- 제품 개발
- 판매와 영업
- 고객 서비스의 과정 정립
- 재무 계획과 자금관리
- 확장에 필요한 투자 유치
- 기업가적 리더십 발휘와 사업 확대
- '굿 거버넌스' Good Governance 설계
- 기타



용어설명

인접시장 adjacent market: 현재 활동하는 시장에서 쉽게 진출할 수 있는 새로운 시장. 페르소나 재정의 필요.

거점시장 beachhead market: 사업을 시작해서 제품을 판매하는 첫 번째 시장.

기업 business: 목표 달성을 위해 존재하며 외부의 기부금에 의지하지 않고 독자적으로 생존 가능한 조직.

포지티브 현금흐름 cash-flow positive: 일정 기간 동안 수취한 현금이 지출한 현금보다 많은 경우.

경쟁적 지위, 경쟁력 포지셔닝 competitive position: 기존 혹은 잠재적 경쟁자 그리고 고객의 현상 유지 선택과 비교해 고객의 구매 기준 우선순위 1위와 2위를 충족시키는 정도.

핵심 역량 Core: 기업의 지속적인 경쟁 우위의 원천이자 성장 동력.

후속시장 follow-on market: 현재 활동하는 시장(이 책에서는 거점시장)에서 의미 있는 시장점유율을 달성한 후 진출하는 시장. 동일한 제품을 판매하는 인접시장 또는 현재 고객에게 추가 제품을 판매함으로써 형성되는 새로운 시장.

이익(률) gross margin: 제품의 한계수입과 한계비용의 차이. 백분율로 표시한 매출 총이익률 20퍼센트는 제품 한 단위에서 얻는 수입이 한 단위 생산에 드는 비용보다 20퍼센트 높다는 의미.

혁신 innovation: 신규 기업 또는 기존 기업이 상업화한 완전히 새로운 아이디어나 발명.

혁신 기반 창업 innovation-based entrepreneurship: 지금까지 존재하지 않던 아이디어나 발명을 근거로 한 기업 설립.

시장 market: 재화나 서비스의 거래가 일어나는 시스템. 고객은 유사한 제품을 구매하고 유사한 판매주기와 가치 제안을 적용하며 고객 간 입소문이 존재한다는 세 조건을 충족해야 함.

1차 시장조사, 직접적인 시장조사 primary market research: 고객, 잠재고객과 직접 이야기하고 직접 만나며 직접 관찰하는 조사.

제품 product: 물리적 재화, 서비스 또는 정보의 제공 및 전달.

제품시장 적합성 product-market fit: 특정 시장 고객의 관심 또는 요구와 제품이 일치하는 정도.

제품 마케팅 product marketing: 고객 수요 파악과 수요를 충족시키는 제품 계획으로 제품시장 적합성을 발견하는 과정.

목표고객 target customer: 제품을 판매하려는 시장의 고객 그룹. 서로 공유하는 특성이 많으며 특정 제품을 구매할 가능성이 크다.

총유효시장 Total Addressable Market, TAM: 시장점유율 100퍼센트를 달성했을 때 발생하는 연매출.

THANKS!
